



Suma de Negocios

ISSN: 2215-910X

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Díaz, Olga Lucia; Cardona, Marleny; Aguirre, Diana  
Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana  
Suma de Negocios, vol. 5, núm. 10, 2014, Enero-Junio, pp. 22-28  
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

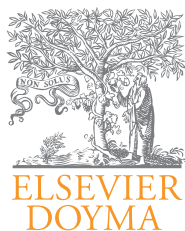
DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70005-9

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965018005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM [redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



# Suma de Negocios

[www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)



## ORIGINAL

## Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana

Olga Díaz<sup>a</sup>, Marleny Cardona<sup>b</sup> y Diana Aguirre<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Magíster en Administración; Directora Especialización Gerencia de Recursos Humanos, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia

<sup>b</sup>Posdoctorado en Problemas de Niñez y Juventud en América Latina; Profesora, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia

<sup>c</sup>Magíster en Psicología Clínica; Profesora, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia

Recibido el 5 de noviembre de 2013; aceptado el 5 de junio de 2014

### PALABRAS CLAVE

Estrategias empresariales;  
Gestión humana;  
Gerencia;  
Competitividad;  
Valor agregado

### Resumen

La gerencia de la empresa hoy requiere criterios que superen el análisis financiero y de producción para concentrarse en la gestión interna y externa. Los estudios son diversos; por un lado, están las estrategias desde el área de recursos humanos y, por otro, el interés en investigaciones con énfasis en ciencias humanas que incluyan teorías del capital humano y el liderazgo en gerencia. El presente artículo busca diferenciar los referentes conceptuales y teóricos considerados en investigaciones sobre gestión estratégica y gestión humana. El paradigma principal desde el cual se mira la gerencia se centra en los planteamientos de Bédard (2004) sobre los fundamentos de las prácticas gerenciales, Calderón (2008) con respecto a los postulados sobre gestión por competencias y la teoría de recursos y capacidades, y Chanlat (2000), con los aportes desde la ciencias humanas a propuestas de modelos administrativos coherentes con una sociedad que priorice lo humano. En el artículo se considera la revisión de 18 artículos de revistas nacionales e internacionales sobre los conceptos y su aplicación. La sistematización a través de la matriz revela que en las prácticas empresariales la relación entre la estrategia organizacional y la gerencia de recursos humanos es débil y el rol que asignan al área se desdibuja en las labores y actividades cotidianas propias de la organización. En los estudios sobre la organización, se encontró que la gerencia de recursos humanos se centra en direccionar actividades específicas, y en algunas se presentan limitaciones para definir políticas y acciones desde el área de gestión humana para la generación de valor agregado en las organizaciones.

© 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [marca3.marleny@gmail.com](mailto:marca3.marleny@gmail.com) (C. Marleny).

**KEYWORDS**

Business strategies;  
Human resource  
management;  
Management;  
Competitiveness;  
Value added

**Theoretical-conceptual contributions to the dynamics of management from the human resources area****Abstract**

The strategies from the area of human resources in company management is a subject of interest in research with emphasis on social sciences, theories of human capital and leadership in management research. The aim of this paper is to identify theoretical frameworks considered in research on strategic management and human resource management. The relationship between these approaches, based on the under Bédard (2004), on the basis of management practices set out by Bédard (2004), Calderón (2008), with respect to the postulates on competence management and the theory of resources and capacities, among others. The article considers the review of 18 national and international articles on the concepts and their application. The review reveals that business practices are weak in the relationship between organizational strategy and human resources management, and the role assigned to the area is blurred in the work of the organization and its own daily activities. In the investigations into different organizations, some limitations are exposed from the human resource departments that hinder the creation of added value in organizations.

© 2014, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

**Introducción**

El área de recursos humanos (RRHH) asume responsabilidades fundamentales para el desarrollo de la empresa. Los aportes a la gerencia desde el área de RRHH en las organizaciones constituye el corazón de los sistemas productivos industriales y de servicios. Es allí donde se desarrollan las relaciones internas y externas que buscan mantener la estructura de relaciones que sostiene la organización. Por eso la preocupación por el tejido social de las empresas se mueve entre dinámicas al interior de la empresa y la vida de los integrantes.

En este orden de ideas, la gestión humana da cuenta de la dinámica empresarial porque influye en la orientación de políticas, programas y acciones. Además, el proceso de gestión de RRHH permite alinear su visión con la del negocio mediante la consolidación de un grupo humano comprometido con la misión-visión de la organización y con el desarrollo de las competencias necesarias para el logro de dicho plan estratégico.

El sistema económico imperante exige que las organizaciones dirijan sus esfuerzos a generar características diferenciadoras de sus competidores para garantizar no solo su permanencia en el mercado, sino también su propio crecimiento. Por lo tanto, es necesario armonizar el quehacer de las personas con la estrategia del negocio (Aguirre, Cardona y Garcés, 2013).

De acuerdo con lo anterior, este artículo realiza un análisis sobre los estudios que se han interesado en conocer el aporte de la gestión humana a la estrategia organizativa, pero antes se considera importante realizar un breve barido histórico que oriente sobre la evolución del área en las últimas décadas.

**Marco teórico**

Los estudios sobre gestión humana hacen énfasis en dos enfoques: por un lado, las teorías de la estrategia y, por otro, el énfasis en ciencias humanas. En este artículo se busca reconocer los aportes a estos dos enfoques tras la revisión de literatura.

**Gestión humana**

Autores como Barley y Kunda (1995) señalan que las primeras prácticas de gestión humana surgen en Estados Unidos a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista. En ese entonces, el departamento de personal solía formarse para satisfacer la necesidad de contratar a miles de personas que trabajaran con las nuevas máquinas; se dotaban por necesidad con empleados de las funciones de línea y no había una formación específica para el trabajo del personal, dado que los sistemas de valores de los industriales del siglo XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación más que en el personal.

Posteriormente, la aprobación de los derechos civiles y el perfeccionamiento de la tecnología incidieron en que las organizaciones comenzaran a generar un departamento de RRHH que empezara a intervenir en el diseño de nuevos sistemas de remuneración, organizando más actuaciones de formación y desarrollo y participando en los programas de calidad (Fitz, 1999).

A partir de los años ochenta, se presentaron cambios significativos en las organizaciones con respecto a la concepción y el desarrollo del talento humano que lograron aportar al manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento

y la promoción de una buena cultura en la organización. Es así como la concepción de la gestión humana se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos en los resultados de la organización y los diversos actores sociales que en ella intervienen.

En este orden de ideas, se considera al área de gestión humana un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles (Barnye y Wright, 1998), importante en el logro de capacidades distintivas en la empresa. No obstante, Calderón (2008) agrega que el área ha sido cuestionada por cuanto en quienes la dirigen ha predominado una visión operativa centrada en actividades instrumentales que la han convertido en un centro de costos, antes que en un centro de inversión. Por lo tanto, se ha convertido en un simple instrumento operativo que no integra las competencias distintivas de la empresa (Ordiz, 2000).

De acuerdo con lo anterior, Calderón (2008) aboga por un modelo de gestión del talento humano que constituya generación de valor para la empresa. Dicho modelo plantea la integración entre las dimensiones de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social. Así, el área de gestión humana se convierte en un *staff* organizacional que conoce a fondo la organización y logra ser reconocida.

## Procesos de la gestión humana

La gestión humana en una organización que tiene en cuenta los siguientes procesos:

### *Reclutamiento*

Encontrar empleados es un desafío continuo y más aún según las condiciones, ya que a veces se da mediante planeación de la empresa y en otras se presenta sin previo aviso. Se presenta de la siguiente manera: se hace una requisición de personal; en este documento se especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha exacta en la que se necesita y la presencia del empleado en su nuevo cargo. El siguiente paso es el reclutamiento del personal, que es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa (Valencia, 2008).

Este proceso también se puede describir como el conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización (Chiavenato, 1999). Dicho proceso posee los siguientes pasos: *a*) recepción de solicitantes (solicitud de empleo); *b*) entrevista preliminar (obtención de información básica del candidato); *c*) revisión de las solicitudes, etapa en que se debe seleccionar cuidadosamente los datos del candidato en cuanto a rendimiento en sus trabajos anteriores; *d*) pruebas de empleo, en las que se aplican las pruebas psicotécnicas necesarias para ampliar el perfil del candidato y garantizar su idoneidad para el cargo; *e*) entrevista, que es la forma de verificar verbalmente la información que ya ha dado el candidato y profundizar en ella (estas entrevistas se pueden hacer de varias maneras, ya que hay diferentes técnicas para desarrollarlas según el cargo; además de esto, en ella se trata de aclarar la dudas que tenga el candidato sobre el trabajo); *f*) investigación de la historia anterior para verificar las referencias que se han

detallado en la hoja de vida, para hacer la selección mucho más objetiva; *g*) selección preliminar del departamento de personal, que sirve de base para escoger, generalmente, a tres personas idóneas para el cargo, y *h*) selección final por el jefe directo, último paso de este proceso, y es la persona que toma la última decisión (Valencia, 2008).

### *Contratación*

Después de que el candidato pasa por el proceso anterior, puede ser contratado, ya que la selección y el proceso de contratación son procesos interrelacionados. Existen muchos tipos de contratación y normas según el país, ya que todos poseen legislación diferente relacionada con sus trabajadores. Estas leyes deben ser manejadas a la perfección por el gerente de RRHH (Correa, 2012).

### *Capacitación y desarrollo*

La capacitación es necesaria para tener personal actualizado a las exigencias del medio. Hay varios tipos de capacitación, ya que se puede hacer desde las destrezas básicas hasta el liderazgo gerencial; las capacitaciones nos permiten movernos según las necesidades de la organización y se dividen en formales e informales y en el trabajo o fuera de él (Robbins, 1994).

### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye: comportamientos de rutina cuando las personas interactúan con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado; las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización; los valores dominantes que mantiene la organización (p. ej., la calidad del diseño); la filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes; las reglas del juego para llevarse bien en la organización, y el sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y el modo en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo. Ninguno de estos componentes representa por sí solo la cultura de la organización, pero tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles (Amorós, 1999).

### *Gestión estratégica*

La estrategia, según los planteamientos de Beer (2001), es el medio que una organización ha elegido con el tiempo para conseguir sus objetivos. Como lo describen Calderón, Alvarez y Naranjo (2009), inicialmente la estrategia se basó en las debilidades y fortalezas de la empresa, pero luego el paradigma pasó a centrarse en su entorno, al cual la organización deberá adaptarse. La teoría de recursos y capacidades señala la importancia de equilibrar los aspectos externos con los internos de la compañía, por lo que los recursos y las capacidades tienen un papel clave en la formulación y la implementación de la estrategia con miras a centrarse en los factores estratégicos que aseguren el logro de una ventaja competitiva.

De esta forma, la estrategia, como sustento de las decisiones empresariales, desempeña dos papeles muy impor-

tantes: sirve como medio de coordinación entre los integrantes de la organización y se constituye en propósito estratégico en el largo plazo. Convertirse en el medio fundamental para la dirección de las organizaciones requiere que se les permita ser más competitivas, es decir, que construyan ventajas competitivas sostenibles (Calderón, Alvarez y Naranjo, 2009).

Rodríguez y Ventura (2002) señalan que los últimos adelantos teóricos abogan por integrar la gestión de los RRHH en el proceso de gestión estratégica, lo cual se conoce como gestión estratégica de los RRHH, y que a través de la teoría de los recursos se hace más imperante la idea de relacionar la gestión de los RRHH con la estrategia de la empresa para constituir una fuerte ventaja competitiva sostenible (Barney y Wright, 1998). Inicialmente, la estrategia determinaba la gestión humana, pero en las más recientes investigaciones la gestión de RRHH ha pasado a participar en la formulación de la estrategia.

Para comprender la relación entre las prácticas de gestión de RRHH y la estrategia organizativa, primero hay que poner en claro los tipos de estrategia organizativa planteados por Miles y Snow (1984).

El primer tipo es la organización defensiva: que se caracteriza por ofrecer un conjunto relativamente estable de productos o servicios a un segmento del mercado en el que se especializan y son eficientes. El segundo tipo es la organización exploradora, que se centra en la innovación de productos o en desarrollar nuevos mercados. El tercer tipo es la organización analizadora, que combina la flexibilidad de las innovadoras y la eficiencia de las defensivas. Por último, las organizaciones reactivas, que carecen de una relación convergente con la estrategia, y sus ajustes solo son forzados por la presión del entorno.

### Gestión desde la perspectiva de las ciencias humanas

El panorama encontrado por los estudios empíricos realizados en empresas colombianas se puede analizar bajo la teoría propuesta por Bedard (2004), quien ha utilizado un esquema de rombo para lograr comprender los fundamentos de las prácticas empresariales, los cuatro componentes de este rombo son: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología (fig. 1).

La praxeología está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas, es la parte visible de las acciones humanas, está apoyada por la epistemología, que se ocupa de los procesos de pensamiento, los hábitos y convicciones metodológicas que confieren validez y fiabilidad a sus acciones, y por la axiología, que comprende la ética y la moral que animan las acciones. Por último, está la ontología, que nos remite al conocimiento del ser y trata de los fundamentos conceptuales de la realidad (Bedard, 2004).

### Métodos

El estudio se centra en la revisión de 18 artículos de revistas nacionales e internacionales sobre los conceptos de gestión estratégica, gestión humana y gestión desde las ciencias sociales, así como su aplicación. Las bases de datos consultadas fueron EBSCO, Gestión humana y Red de Revistas

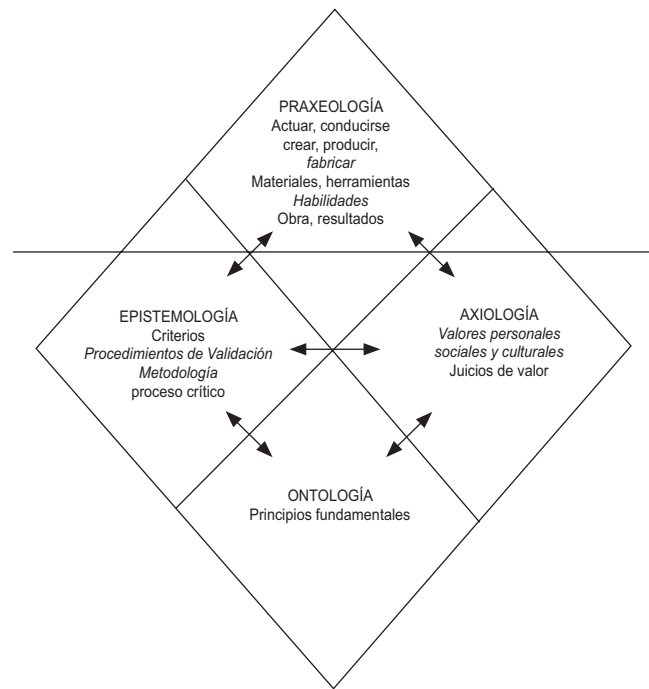


Figura 1 Rombo filosófico (Bédard, 2004).

científicas para América Latina y el Caribe (Redalyc). El análisis se hizo a través de fichas textuales y analíticas que permitieron sistematizar los hallazgos de cada investigación.

### Resultados

#### Investigaciones sobre gestión humana en relación con la estrategia empresarial

Aunque algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional, es decir, aislado de la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante dar un giro hacia un quehacer más estratégico de los recursos humanos (Medina, Delgado y Lavado, 2012; Bermudez, 2010).

Rodríguez y Ventura (2002) se interesaron por determinar si dichas prácticas varían con la estrategia seguida por la empresa, para lo cual tomaron una muestra de 120 empresas pertenecientes a la industria manufacturera española. Los resultados obtenidos indican que las empresas que siguen una estrategia más innovadora orientan sus prácticas de gestión humana hacia la formación de individuos a largo plazo y más comprometidos (en esto también influyen el tamaño de la empresa y si opera en un sector de alta tecnología), mientras que las empresas cuyas estrategias son más defensivas se orientarán a echar mano del mercado externo en cuanto a RRHH se refiere.

En Colombia, Calderón (2008) realizó una investigación con 109 empresas (sectores industrial, comercial y de servicios) para identificar el valor agregado a la empresa por la gestión humana a través de un modelo de su creación. Se



reveló mayor aporte en las dimensiones 1 (proyección organizacional) y 5 (responsabilidad social). La más crítica es la dimensión 3 (eficiencia y efectividad).

Según las entrevistas realizadas por Calderón, existen diversas limitaciones del área de gestión humana, ya que “siguen siendo muy operativas, se desgastan en temas como nómina o salud ocupacional que trabaja la ARP y en aspectos técnicos de los procesos que pueden hacer empresas proveedoras, lo cual resta capacidad para un trabajo de mayor valor agregado” y “no poder traducir en cifras la efectividad del área, no poder medir, no poder cuantificar. Como no se traduce en cifras su aporte, se considera una carga financiera para la organización” (desconocimiento de la importancia de las actividades de gestión humana).

En la práctica, las actividades de gestión humana, en muchos casos, no están articuladas entre sí, y los entrevistados concluyen que “si bien hay poca conciencia de la gerencia sobre lo humano y su importancia dentro de la organización, también la gestión humana se ha quedado corta frente a los nuevos retos”.

Calderón (2008) identifica que las áreas de RRHH que tienen una estrategia bien documentada lograron un 35% más de ingresos por empleado, un 12% menos de ausentismo, un sistema de gestión del desempeño más efectivo y un sistema de recompensas que alinea los objetivos individuales con los empresariales. También muestra que solo el 50% de las empresas manifiestan contar con una estrategia de RRHH (Price-Waterhouse, 2002).

Los participantes manifestaron la necesidad que tiene el área de gestión humana de ser socio estratégico; para lograrlo, buscar participación en el comité estratégico de la empresa, hablar el mismo lenguaje de los colegas, gestionar el comportamiento, generar confianza en el área, estar en contacto con el cliente, el producto y la competencia y mejorar las mediciones que se hacen en el área. No hay que temer a la tercerización si con eso se desoperativiza el área y se crece en función estratégica.

En cuanto a la dimensión de gestión del cambio, se requieren competencias en el gerente de RRHH. También contar con una cultura que facilite los procesos de cambio: desarrollar sentido de pertenencia, motivación al logro, orientación al aprendizaje (trabajo como medio para aprender), orientación al mercado (clientes). Mientras que la dimensión 3 es una de las dimensiones más críticas, hay experiencias exitosas (tercerización, efectividad de las comunicaciones, trajo en equipo, liderazgo).

Hay un aspecto coincidente y es el papel del apoyo (liderazgo) del área de proceso de calidad ISO-9000 por cuanto la norma es expresa en exigir el desarrollo de competencias y su verificación.

Como factor crítico, coinciden en la falta de desarrollo por gestión humana de medición en función de resultados (logros económicos y financieros). Las áreas de gestión humana exitosas trabajan en actividades integradoras con otros procesos o tecnologías propias de otras áreas del negocio, y sus resultados se ven asociados a ellas (p. ej., gestión del taller, de las interacciones —*mentoring*— de los clientes, formación de directivos —*coaching*—, del comportamiento —*e-learning*—, tecnológico y de medición). En relación con el liderazgo, algunos gerentes de RRHH consideran que se ha perdido el papel propio de esta dimensión y

se carece de claridad en cuanto a ser la voz de los empleados, lo cual ha reducido la capacidad discrecional del trabajador: “a veces la orientación del gerente de RRHH es asumir más la vocería del dueño que la vocería del trabajador”.

Una barrera frecuente es que no siempre existe una política gerencial que favorezca este rol de gestión humana y los mandos medios están muy concentrados en lo operativo, y no en la función de dirección de las personas; lo más grave es que los gerentes de RRHH no han asumido el rol de formadores de los directivos. En cuanto a la dimensión 5 (responsabilidad social), Rodríguez (2001) encontró que el comportamiento ético no es materia de interés en el comportamiento organizacional colombiano. La revista *Semana* 1999 publicó que las empresas más admiradas por su labor social obtuvieron resultados financieros 5 veces mayores que el promedio de las 300 más grandes (Fernández, 1999).

Por otro lado, Calderón, Álvarez y Naranjo (2009) identificaron los factores competitivos clave para las empresas al momento de formular su estrategia, y encontraron que en una muestra de 199 grandes empresas industriales las estrategias de negocio se han estado orientando en los últimos años hacia la calidad del producto, y no tanto a la reducción de costos; los hallazgos relacionan la estrategia con la importancia dada a sus recursos competitivos; sin embargo, en la descripción cualitativa de los resultados, se evidencia que se da menos importancia a recursos relacionados con *marketing* e innovación; además, el estudio no permite identificar con claridad la relación de la estrategia con RRHH y cultura organizacional.

Por su parte, las pymes presentan un panorama aún más oscuro en materia de gestión humana, según lo hallado por Jaramillo (2005) en una muestra de 48 empresas. Estos resultados mostraron las difíciles condiciones por las que atraviesan las pymes en esta área, dado que su capacidad financiera, su cultura y su estructura no les permiten contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. Por ejemplo, en materia de legislación laboral y contratación, los empresarios de las pymes perciben altos costos de los aportes a la seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales. Incluso en algunos casos se encontró que los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones y las hace poco competitivas frente al entorno globalizado. En estas empresas, el énfasis no está dirigido a procurar el desarrollo y el crecimiento del talento humano, sino a la productividad y el rendimiento laboral de los empleados.

Asimismo, Naranjo (2012) se interesó por conocer los procesos de selección en 260 medianas empresas de Barranquilla (Colombia), y los hallazgos revelaron que el proceso de reclutamiento y contratación que se da en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes; la transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla no existe. Esto crea un alto grado de desconfianza en los procesos de reclutamiento. Vivares (2012) también realizó un estudio en las empresas industriales de Caldas.

Las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla no tienen establecido un departamento de RRHH, y debido a esta carencia los gerentes y jefes de otras áreas (adminis-

tradores, contadores, jefes de secciones, abogados) se han visto en la obligación de asumir esta responsabilidad. Percibimos que no existe un liderazgo gerencial que apoye estos procesos. Es necesario que las pymes adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garanticen sobrevivir en mercados fuertemente competidos; los gerentes deben dejar de ocuparse en varias actividades a la vez y dedicarse a organizar sus empresas, y ese orden empieza por fortalecer el sistema de contratación.

Por otro lado, Medina, Delgado y Lavado (2012) analizaron la estrategia de una mediana empresa colombiana del sector de las artes gráficas y plantearon los lineamientos para diseñar los subsistemas de gestión humana. En este estudio de caso, se encontró que la estrategia de esta mediana empresa es de diferenciación, centrada en la calidad del producto y la satisfacción del cliente; también se pone especial interés en los empleados, pues son quienes posibilitan el desarrollo de la estrategia, pero la organización puede hacer mayor difusión de los objetivos y expectativas de este grupo de interés para fortalecer la estrategia organizacional.

En otra investigación sobre prácticas de RRHH y estilo estratégico en la mediana empresa, en 51 medianas empresas de Manizales, solamente el 43% de las empresas cuentan con un director de RRHH o jefe de personal; el 24% ha asignado esta función a una persona de nivel directivo como responsabilidad adicional a sus tareas (generalmente el subgerente administrativo y financiero), y el 33% delega la labor de dirigir el área a coordinadores o asistentes (jefe de suministros, asistente de gerencia, coordinador administrativo, contador o auxiliar contable, asistente o coordinador de personal).

Dolan, Schuler y Valle (1999) afirman que algunos departamentos de RRHH tienen más influencia y realizan aportes estratégicos debido a tres factores: influencia en la alta gerencia, relaciones estratégicas y poder sobre la información, factores en los cuales influye el nivel en que se ubica el respectivo director. En cuanto al estilo estratégico, existe una marcada tendencia hacia el liderazgo en productos e intimidad con el cliente, mientras pocas empresas creen tener el estilo de excelencia operativa. Pero en las prácticas de RRHH analizadas se observa el fenómeno contrario: en selección, capacitación y remuneración, predominan estilos propios de la excelencia operativa, mientras que en evaluación se presentan los tres estilos indistintamente. Esto demuestra incongruencias; cinco de ellos afirman no tener ningún sistema de evaluación del desempeño y 12 manifiestan que “se limitan a remunerar con un salario básico, más las prestaciones exigidas por la ley”.

En la muestra estudiada no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de RRHH seleccionadas. Sigue prevaleciendo el tradicionalismo administrativo con RRHH centrados en trabajos rutinarios, descuidando la visión estratégica competitiva, la cultura organizacional y la formación administrativa.

Al no haber coherencia entre prácticas y estilo, sin ser conscientes de ello, los empresarios están seleccionando, capacitando, evaluando y remunerando sus RRHH de forma que no contribuyen enteramente al logro de los objetivos del negocio.

## Discusión

La dirección en las organizaciones se enfrenta al desafío de la competitividad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la construcción de mecanismos para mayor productividad, con proyección de largo plazo. Es función del área de RRHH el garantizar que en la empresa se reconozca su papel y su importancia.

Según la revisión, los estudios realizados sobre la dinámica del área de gestión humana a la gerencia muestran, por un lado, que las prácticas se han centrado más en el funcionamiento de la estrategia que en la dinámica del grupo humano que conforma la organización y, por otro, que la investigación adolece de cuerpos teóricos con los cuales las prácticas en las empresas toman decisiones desde la gestión humana.

Es la relación entre gerencia de RRHH y estrategia empresarial, que está muy bien documentada en la literatura pero no es tan clara en la práctica; por el contrario, son numerosos los casos en que se evidencia una “gestión de RRHH” basada en cumplir tareas, más que en desempeñar un rol estratégico desde el cual el gerente de RRHH pueda dedicarse al análisis de la interacción constante entre los entornos externo e interno, para así generar realmente valor agregado a la empresa.

De acuerdo con lo anterior, en el extremo visible del rombo (praxiología), se encuentran las prácticas de gestión humana descritas anteriormente en relación con la estrategia competitiva, las cuales han presentado alguna evolución, principalmente en algunas grandes organizaciones, pero presentan poco avance en las medianas y pequeñas empresas. En cuanto a lo que Bedard (2004) denominó epistemología, puede decirse que existe un robusto soporte teórico sobre la importancia que tiene el área de gestión humana en función de la estrategia de negocio; sin embargo, también se puede evidenciar, a través de la revisión teórica realizada, una abundante proliferación de manuales centrados en el cumplimiento de *check lists* o que recitan una serie de pasos que parecen asumir un modelo de receta y aboga por la estandarización de técnicas, las cuales se aplican sin haber realizado un análisis ideográfico y riguroso de las condiciones y los posibles resultados. Este cuerpo metodológico y procedimental, finalmente, corre el riesgo de desvirtuar el rol de investigador, estratega y analista que debe tener el gerente de RRHH. Por lo tanto, se hace necesario que la formación de dicho profesional se fundamente sobre todo en la axiología y la ontología, que son los niveles más profundos en el esquema propuesto por Bedard (2004).

En relación con la axiología, la revisión de literatura indica que los valores más necesarios en las prácticas de gestión humana son la transparencia, la justicia, la confianza y la solidaridad; por ende, la estrategia organizativa y la gestión de RRHH deberán estar siempre orientadas hacia tales valores, los cuales deben ser el norte que guíe los comportamientos y prácticas empresariales, aunque es importante reconocer que el entorno altamente competitivo en el cual se encuentra la organización puede plantear barreras a la acción comprometida con dichos valores.

Llama la atención que, desde la visión estratégica en las organizaciones y según las investigaciones de Gallego

(2000), la gestión humana se concibe como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (producción, *marketing*, finanzas, etc.). Esta dependencia recibe estímulos del entorno, tanto interno como externo a la organización, y determina su funcionamiento. Todos los sistemas requieren insumos, ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados con la misión y la visión organizacionales como el norte que guía el área en la empresa.

## Conclusiones

La gestión es un campo en construcción, no solo por el proceso investigativo que se ha llevado hasta ahora, sino por el papel de los RRHH y las formas organizativas para administrarlo. En esta revisión, se evidencia falta de investigaciones que indaguen por la aplicación y construcción de lógicas de gestión dentro de la empresa, en cuanto al ejercicio de estas áreas y los valores en la cotidianidad de las compañías, pues en muchos casos parecen quedar solo en el papel. Son muchos los autores revisados: Gallego, Bedard, Chanlat, Muñoz, Bermudez y Cardona, entre otros.

Los propósitos de la gestión humana están, en la mayoría de los casos, sometidos a la visión de gerencia de la empresa. En palabras de Bedard (2004), se puede deducir que la posición adoptada por el gerente de RRHH en relación con la organización y la estrategia de esta no se ha “empoderado”, es decir, falta tomar control de su rol y la posición filosófica de los directivos frente a los RRHH. Es más, se considera que los RRHH representan un costo muy alto: incrementar la productividad.

Según Bedard (2004), no es simplemente gestionar, es conocer a los sujetos; este conocimiento profundo sobre los elementos subyacentes a las prácticas en las organizaciones hace posible que la toma de conciencia (posición en relación consigo, con los demás y con el mundo) sea un punto de partida para las acciones y los programas. Es fundamental considerar al sujeto como integrante de la organización, desde todas sus áreas y niveles. Por último, según Calderón (2004) y Bedard (2004), se debe tener en cuenta que los elementos del sujeto alrededor del ser, su formación y su experiencia, porque estas dimensiones están interrelacionadas y ninguna de ellas puede tomarse de manera aislada, por lo cual siempre habrá que considerarlas en conjunto y cualquier alteración en una influirá de manera conjunta en las otras y marcará lógicas en la gerencia.

La literatura revisada sobre gestión humana es de manuales más que de investigación, pues se priorizan capítulos sobre la calificación y el desempeño; por otro lado, no se encontraron investigaciones que muestren que estamos tomando conciencia de la mutación entre el simple trabajador (un código más en el listado de nómina) y el trabajador del conocimiento, piedra angular de toda organización.

Las autoras de este artículo concluyen que la gestión humana debe tener en cuenta: a) la trayectoria de los sujetos; b) calificación y desempeño en contexto; c) evaluación individual y colectiva, y d) importancia de los valores y creen-

cias, porque estos van más allá de cumplir tareas rutinarias en la organización del trabajo para la producción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Cardona y Garces (2013). Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 4(1).
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*, 4, 80-108.
- Beer, M. (2001). *Gestión estratégica de recursos humanos. Ejercicio práctico*. Boston: Harvard Business School.
- Bermudez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad Empresa*, 18, 174-202.
- Calderón, Álvarez y Naranjo (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, Álvarez y Naranjo (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio de grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49-72.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana* (pp. 88). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderon, G., Serna, G. y Serna, M. (2009) Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Cascio, W. (2005). *Managing human resource: productivity, quality of work life, profits* (7.ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10.ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, julio-septiembre.
- Gómez, C., Gómez, G., Gómez, V. y López, S. (2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. *Gestión & Región*, (10).
- Medina, Delgado y Lavado (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Miles, E. y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores y Fondo Editorial EAFIT.
- Naranjo (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, (32), pp. 83-114.
- Neumann, W.P. y Dul, J. (2010). Human factors: spanning the gap between OM and HRM. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(9), 923-950.
- Vivares, A. (2012). *Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones. Resultados en la industria manufacturera caldense* (trabajo de grado). Universidad Nacional.